

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

CM産業におけるプロデューサー・システム

著者	山本 重人
雑誌名	川口短大紀要
巻	30
ページ	31-42
発行年	2016-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000478/

CM 産業におけるプロデューサー・システム

山 本 重 人

I. 研究背景と研究目的

本研究は、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織および分業関係がいかなるものなのかを検討していくことで、マクロ組織の視点でコンテンツ産業の発展に寄与することを長期的な目的としている。そして、方法としては、各コンテンツの製作組織であるプロデューサー・システム（プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる三者で構成されるコンテンツの製作組織・分業システム）の比較を行い、その差異を指摘する方法を採用している。

コンテンツ業界で使われる用語である、「製作（商品を作ること、ビジネスの側面）」と「制作（作品を作ること、芸術の側面）」から言えば、本稿で取り上げる CM（主にテレビ CM）は厳密には「製作」がなされていない。CM 自体は何らかの商品を売るための触媒であり、それ自体は商品と呼べるものではないからである。しかしながら、CM 制作を依頼するクライアントにとっては、CM は商品となり得るため、これをかなり特殊なケースとして扱うことも可能である。加えて CM においても、「製作」の職能を主として果たすプロデューサーという職位が存在し、プロデューサー・システムによって製作がなされているため、本稿では考察すべき産業として取り上げる。

著者は以前 CM 産業のケースを取り上げている^①。そこで得られたインプリケーションとしては、第一に、資金の出し手による作品内容への強い関与があったということである。強い関与の背景には、CM 制作を依頼する会社（クライアント）が単独で製作資金を拠出しているという事情がある。他のコンテンツ産業のケースも検討した結果、資金の拠出先が数少ないほど、資金の出し手の作品内容への関与が強まる組織デザインが選択される、ということが言えそうであった。第二に、CM はあくまで商品を売るための触媒であり、CM 自体は商品でないため、商品の売れ行きに責任を持たねばならないプロデューサーの職能が、他のコンテンツ産業のケースと比べて相対的に弱くなっているということである。たとえば、スタッフィング（制作スタッフの選定）においてはディレクターが積極的に関与しているケースが多く、資金の出し手であるクライアントは、出来上がる作品は自分の商品でもあるため、頻繁に作品内容に口を出す動きが見られ、

CM産業のプロデューサーは他のコンテンツ産業のプロデューサーのように「製作」の職能を一任されていなかった。第三に、「制作」の職能においても、CM産業のプロデューサーは、他のコンテンツ産業のプロデューサーと比べて作品内容への関与の程度がやや弱かった。言い換えれば、それはディレクターの本来の職能である「制作」が、ディレクター自身によって相対的に強く発揮されているということに繋がっていた。これは作品内容において監督の意向が尊重されるアニメ業界のケースに近かった⁽²⁾。CMは芸術性が重視されている触媒なのである。第四に、プロデューサーの重要な職能がクライアントの意向をディレクターに伝えることになっていた点である。作られたCM自体は、資金の出し手を満足させることが必須の条件となっており、つまり、CMを商品として捉えた場合、売る先というのはクライアントしか無いためであった。その意味では、CMは確実にクライアントに売れるという保守的な特性を持つことも求められていた。CMはビジネスの側面が強調されている触媒とも言える。

本稿はこれらの点が今回のケースにおいても確認できるのかどうかを検討する。また違いが見られた場合、そのことが経営上どのような意味を持つのかを論じたい。複数ケース・スタディを実施することで、プロデューサー・システムの組織デザイン上の差異が明らかとなるが、その差異が産業の収益構造にどう影響するのかを検討していくことは、長期的な研究課題である。

II. CM製作におけるプロデューサー・システム

ここでは、調査結果から導き出された図1を参考にしてCM製作におけるプロデューサー・システムを確認しておきたい。

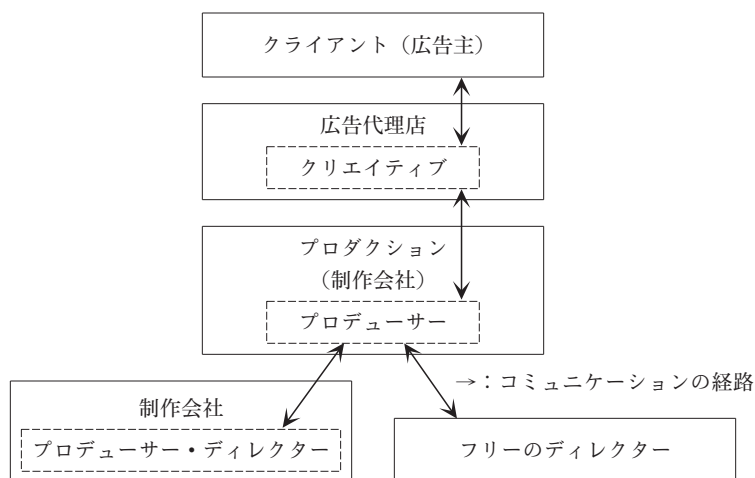


図1 CM製作における組織間関係

出所） 著者作成。

会社形態の上下関係としては、クライアント（広告主）が広告代理店に CM を発注し、代理店はクライアントの意向に沿ってプロダクションを選定し、プロダクションは制作会社に制作を依頼するという関係である。実作業はプロダクションおよび制作会社が行っている。代理店とは、たとえば電通・博報堂・ADK などである。プロダクションとは、たとえば葵プロモーション・東北新社・東映 CM などである。会社の規模は代理店・プロダクション・制作会社の順に小さくなっている。次に CM 製作の流れを見ると、クライアントは複数の代理店に同じ商品の CM の企画を出させ（「企画競合」と言われる）、代理店のクリエイティブ（プロデューサーと呼ばず、クリエイティブと呼ぶ）とプロダクションのプロデューサーが面白い企画を練り上げ、クライアントに持ち込みプレゼンを行い、競合の結果、勝者が発注を得ることから始まる。そして、発注が得られると、プロダクションのプロデューサーが制作会社に声をかけて、実際の CM 制作作業が始まる。

代理店のクリエイティブとプロダクションのプロデューサーの役割の違いであるが、代理店のクリエイティブのアシスタント的な立ち位置にいるのがプロデューサーである。実際の映像にするための具体的な制作がプロデューサーの仕事であり、CM 内容をどういうかたちにするかの陣頭指揮はクリエイティブの仕事である。クリエイティブは、CM 以外のグラフィックなど全ての媒体の統括者であり、プロデューサーはその一部門である映像部門の責任者ということになる。プロデューサーは、クリエイティブおよび代理店の営業からクライアントの意向の情報をもらって、実制作を行っている。

Ⅲ. 調査概要

調査は、コンテンツ産業の数多くのプロデューサー・システムと比較するために、CM のプロデューサー・システムのデータを追加取得する目的で行われた。本稿の CM のケースは、代理店から制作を依頼される「プロダクション」と呼ばれる制作会社に所属するプロデューサーの立場から見たプロデューサー・システムのケースである。CM の制作は、プロダクションおよびさらに規模的に小さい制作会社が制作を担当しており、本ケースは一般的なケースと言え、特異なケースではない。また、コンテンツ業界では「製作（商品を作ること、ビジネスの側面）」と「制作（作品を作ること、芸術の側面）」の言葉は使い分けられており、本調査の調査対象者（インビュイー）は制作会社側のプロデューサーと言える。

調査対象者は、撮影スタジオがあるなど、制作環境が整っている規模の「プロダクション」に所属されている Y プロデューサーである⁽³⁾。主にある業界の CM を作られている方で、現在所属されている会社は 3 社目となる。本ケースのインビュイーは代理店を通さずにクライアント

から直接 CM 制作を依頼されている場合が多いとのことである。

インタビューの形式としては、半構造化インタビューによる形式を採った。調査目的や調査背景などを記載した調査趣旨説明書及びインタビュー・リストを調査対象者にお見せし、こちらの調査意図を汲んでいただいた上で、質問項目の順番に拘らず、インタビュイーのペースである程度自由に語っていただいた。

調査は、2014 年 6 月にある教育機関の事務所において調査者と調査対象者の 1 対 1 の対面の形で行われた。その内容はインタビュイーの了承のもと、IC レコーダー使用によるフラッシュメモリに録音された。インタビュー時間は 1 時間 30 分ほどであり、記録されたデータの使用先や使用目的などの一連の手続き上の注意事項については説明を行い、ラポールを得た。匿名の希望やオフレコ希望の申し出があった部分については、その申し出に従った⁽⁴⁾。

インタビュー・リストの質問項目は以下である。CM 制作にかかる様々な疑問点を詳細に聞き取った。

- ① Y 様は、今所属されている会社へ新卒で就職されたのでしょうか？ 今の会社を選択された理由は何でしょうか？
- ② 今の会社へ所属後は社内でのどのようなお仕事をされてきたのでしょうか？
- ③ 今現在のお仕事はどのようなお仕事ですか？ どんな CM を作られているのですか？
- ④ クライアントは、複数の代理店に商品の CM 企画を同時に出させ、企画競合させて、CM 制作を依頼するようですが、代理店の方から企画を考えるように依頼されるのですか？ クライアントへのプレゼンは、代理店とプロダクションのプロデューサーの 2 人でプレゼンするものなのでしょうか？
- ⑤ CM を制作するディレクターを決めるのは誰でしょうか？ クライアント？ 代理店のプロデューサー？ プロダクションのプロデューサー？
- ⑥ ディレクターの人は、企画内容によって決まるのでしょうか？ こういった企画内容だと、この方だ、とか。
- ⑦ 現場のスタッフを決めるのは誰でしょうか？ 代理店のプロデューサー？ プロダクションのディレクター？ プロダクションのプロデューサー？
- ⑧ クライアントが「こういう CM を作ってくれ」と発注されて、中身についての口出しも多いという話を聞いたことがあります、そういうものなのでしょうか？
例) モノが飛んでくるスピード→速い方がいい (クライアント)、もっとゆっくり (ディレクター)
- ⑨ ディレクターはクライアントの意向を聞かされているそうですが、意向に沿った内容と、

自分が思う面白いもの、どちらを優先されているのですか？

- ⑩ 面白さよりも、クライアントにとって良いものを作りたい、と考えられているのですか？
- ⑪ ディレクターの方は、お仕事を複数掛け持ちでしょうか？ 常時何本の CM をお持ちなのでしょうか？

IV. 調査結果

冒頭で述べたように、前回の CM 産業のケースから得られたインプリケーションを、本ケースでも確認できるかどうかを論じ、調査結果としたい。

インプリケーションの 1 つ目は、資金の出し手による作品内容への強い関与ということであった。

（クライアントの方は出来上がるまでチェックされる？）

撮影の時は朝から終わるまで、クライアント様には（現場に）いていただいて。撮影で監督の OK がでたところで、クライアント様のところに行って、今、監督的にはここからこの部分で良い表情が撮れている、描いたものが上手く撮れているとか、そういったところなのすけどいかがですか、というお伺いを立てて、クライアント様がそこで OK であれば、そのシーンは OK。じゃあ次のシーンに行こう、という感じになるので。毎回毎回その肝になる OK テイクに関して、クライアント様・代理店様に確認をとっていただいています。なので、だいたいどの現場でもクライアント様いらっしゃいますね。特に我々が扱うのって商品なので、商品のことで一番詳しいのって、クライアント様なんですね。現場で僕らが分からないことがあると、撮影が止まってしまうので、その時にクライアント様にこれってこういうことで大丈夫ですか、という相談もできる。

撮影現場には、基本的にはクライアントの宣伝・広報担当の方や、商品開発された方が同席されているようである。インタビューが主に担当している業界では若手の方が担当のようだが、業界によって年齢は様々なようである。また、人数は 2, 3 人で来られる場合もあれば、社長含めて 5~10 人の場合もあるようである。前回のケースでは、資金の出し手の作品内容への強い関与というラベルにしたが、このラベル名ではクリエイティブの発揮を阻害しているという印象が強いが、本ケースによれば、より良い CM 制作にはクライアントのチェックがむしろ必要ということが分かった。商品のウリ、商品の設定・物語などはクライアントの担当が一番よく理解されている立場にあること、制作者の視点からは分からないことを相談できる利点をインタビュー

は述べられていた。

インプリケーションの2つ目は、プロデューサーの職能が、他のコンテンツ産業のケースと比べて相対的に弱くなっているという点であった。たとえば、スタッフィング（制作スタッフの選定）においてはディレクターが積極的に関与しているケースが多かった。

（カメラマンなどのスタッフは誰が選んでいるんですか？）

ディレクターと相談して決めます。ディレクターがやりやすいカメラマンってやっぱいらっしゃるの。だいたいメジャーなディレクターの方を使った場合は、たぶんディレクターの方からカメラマンの指名が入ります。で、カメラマンの指名を受けて、その方のスケジュールが取れたら、今度はカメラマンの方から照明の方を紹介していただきます。それでスタッフを固めていくので。基本プロデューサーははさまないんです。ただ、ローコストになりますと、実はディレクターの方がおっしゃっているカメラマンが高くて使えないってということもあったりするので、そういった場合はですね、こちらからカメラマンとライトマンをディレクターに紹介して、予算が無いのでこの方々にお願いしようと思っています、良いですね、とディレクターの方にお伺いするという2パターンですね。

（基本的にディレクターの方が使いたい方を使う？）

ローバジェットの場合でも、たとえば監督が何人か金額安くやってくれるカメラマンを知っているよということであれば、そういう方々を聞いて、なるべくディレクターのやりやすい方にするようにはします。

本ケースにおいても、スタッフィングの例でいえば、予算の範囲内でディレクターの意向が尊重されて、ディレクターが人選を行っているようである。CMの場合、プロデューサーは基本的にディレクターのみを指名しており、他のスタッフの指名はディレクターの意向の範疇にある。CMはディレクターの「制作」の職能が発揮されやすい環境にあると言える。

インプリケーションの3つ目は、ディレクターの本来の職能である「制作」が、ディレクター自身によって相対的に強く発揮されているということであった。

（ディレクターの方はもっとこういうものを撮りたいとか？）

そうですね、基本的に僕の方からも、特に一番最初にディレクターに制限はしません。制限しちゃうと面白くなってしまうので…。ただ、クライアントが望んでいることはこれとこれとこれ。これは絶対入れなきゃダメなんです、と。その中でこういうニュアンスの感じのCMを作りたいという話なので、その企画をいくつか考えてもらいたいというよう

なお話で企画を考えていただいて。そこで見た限り、じゃあちょっとこれは相当難しい話ですね、というようなことは、クライアント様とその場で相談させていただいたりとか。もしこれをやるとなると、今の概算で（クライアントが）おっしゃられている予算からはちょっとはまらない、もうちょっといただけるんですか、いや無理ですね、となると、この表現はやめて、じゃあどういった表現に変えればよいか、というのをその場でディレクターの方にアイデアを出していただいて。その時にすぐにアイデアが出るわけではないので、僕の方からこういうのはどうだろう、こういうことってできないか、というアイデアがあれば、即座に監督に吟味していただいて。そういったとっかかりを上手く拾ってもらってですね、じゃあこういうふうな形で、という代替え案をクライアントの前で出していただくということをしてもらっています。

予算が無いからここはもう妥協してください、っていうのも本当は正当な意見なんですけど。僕はちょっと、ダメなんですよね。…せっかく作るのにもったいないじゃないとか。…妥協せずに。機材的にそれをやるには〇〇万かかっちゃいます、となるとできないので、そこはディレクターと話をして、この〇〇万の機材を使えばこういうことができて、こういう狙った絵が撮れるけど、お金がないからそれは無理、じゃあどうする？というところはディレクターと話をして、時にはカメラマンも混ぜて、技術的にどういったことができるかという相談とか。

本ケースにおいても、ディレクターの「制作」への尊重を確認することができた。また、前回のケースと違い、プロデューサー自身からのアイデア出しなど、間接的な「制作」への関与を確認することができた。

（プロデューサーの意見とディレクターの意見、どちらが優先されるんですか？）

これは基本的にマチマチなんですよね。演出的な狙いでいうとディレクターの人の意見の方が強いです。なので、僕なりの意見ですけどね、世間一般のプロデューサーがそう思っているとは思わないんですけど、基本的にディレクターがこういうことで演出的に面白いっていう意図があるので、それは優先して、尊重するつもりでいます。ただ、それが僕が思っているクライアントさんからの要望にかけ離れているものだとしたら、そこはストップします。クライアントさんが望んでいることではないし、必要なことではない、って判断できればそこは止めます。だから、部分部分ですね。許されない範囲が出たらお金も関わってくる話なので、そこに関してはきっぱりとそこはいいです、それは撮らなくて良い、それはやめてく

ださい、ストップしちゃいます。ただ、こうした方が良いじゃないか、っていうディレクターさんの案に関しては比較的にそうですねっていうことで。より良くなるアイデアは採用しますけど。

ディレクターの「制作」への尊重はされている一方で、CMのプロデューサーはクライアントの立場を重視していることが伺える。前回のケースと同様、CMのプロデューサーはクライアントを満足させることに力点を置いていることが確認できた。そのことは次のインプリケーションの考察においても確認することができた。

インプリケーションの4つ目は、プロデューサーの重要な職能がクライアントの意向をディレクターに伝えることになっていた点であった。

（クライアントの立場での制作の方向になりますよね？）

コマーシャルなので、企業があってなんぼですから、企業様が売りたい商品を、企業様の気持ちになってどう見せてあげるか、そこにどれくらいの秒尺を使うのか、もちろん演出の方がいらっしゃるので、表現の1つで、ほんとCMって不思議で、1秒にも満たないフレームで、すごい印象が変わったりするんですよね。ここの商品でもうちょっと見せたい、クライアントはここを見せたいと思っているだろうなとか。あと、これを目立たせるために、タイトルをもっと大きくしないといけないんじゃないかなとか。そういったことをみながら、クライアントが来る前は、プロデューサーがクライアントの味方になって、演出家とどう折衝していくか、ということになってくるので。

クライアントあつてのCMなので、自分（ディレクター）の作品では無いんですね、お金を出してくれているのはクライアント様なので。でも、中には大御所と言われている人たちは、それすらもねじ伏せて、自分の演出を通してしまうディレクターの方もいらっしゃいます。ただ、ごく一部です。

例として、物が飛んでくるスピードが速いか、遅いか、クライアントさんの意見とディレクターの意見が真っ二つに割れることってあるんですね。それをプロデューサーとしてどうするかっていうと、基本的にはどっちも撮ります。どっちも撮ってから、検証します。要は撮影現場が1日だけしかない場合に、あとで議論できないんですよ、ものが無いので。だとしたら、そこで議論して時間をつぶすのであれば、撮ってしまいなさい、撮ってしまってみて判断すれば良いじゃないですか。撮影がおしているとすると、そうも言ってられない。そ

うなった場合にはですね、プロデューサーとして説得できるのはどちらか、になるんですよね。僕から見て、ここはゆっくりの方が意図として成立するな、というふうに思ったら、ディレクターの意思を尊重するようなことをクライアントに告げてですね、説得にいきます。でもどうしても譲れないってそこは、ということであれば、分かりました、と。じゃあ速い状況でやりましょうと。ただ、スピードを速くするにしても、段階があるじゃないですか、どこまで速くするか、なるべく今みんながイメージしているスピードよりも少しだけ速くするのか、もうちょっと速くするのか、その段階をディレクターと相談するんです。今よりもちょっと速くしよう、ただ、ほんのちょっとで良いよ、ちょっとでも速くなればたぶんそれで良いと思う。僕も監督もゆっくりの意見の場合ですよ、そしたらゆっくりにしてみても、なるべく自分たちの意に沿うかたちにするような指示をします。それをやって、もっと速く速くということであれば、クライアント様の独壇場になるので、そこはクライアント様の意向を、監督には目をつぶってくれて、ここは速くしよう、と割り切ります。ただ、説得できるのであれば、結構こちらの意見を通させて貰ったり、ということも。

前回のケースでも確認できたが、本ケースにおいても、プロデューサーの重要な職能がクライアントの意向をディレクターに伝えることであることを強く確認できた。出来上がるCMはクライアントのみが欲している商品であるため、作品内容にクライアントの意向を十分浸透させることがプロデューサーの重要な役割となっている。ただ、そうした中でも、ディレクターおよびプロデューサーのクリエイティブの発揮にも配慮を行っていることが伺えた。プロデューサーによるディレクターの芸術性への理解が見受けられた。また、クライアントのCM製作における意図をより良く実現するための演出も考慮していた。間接的にはあるが、クライアントのCMを打つことでの収益を考えていた。これは他のコンテンツ産業における、作品を商品として収益を考えて「製作」する、プロデューサー本来の職能に近いものがある。しかしながら、トランスクリプション全体を俯瞰すると、CMのプロデューサーの重要な職能は、クライアントの意向をディレクターに伝えることにあると言える。そうであれば、ディレクターとクライアントの双方の意向をどのように折り合いをつけているのかが重要なところとなるが、その点は次のようである。

（監督の意向とクライアントの意向、そのあたりのせめぎあいをどういう感じで折り合いをつけられているんですか？）

これは難しいところで。毎回いろいろと問題が起こるところではあるんですけど。まず、CMのお話をクライアント様が代理店に振って、もしくは直接プロダクションに振ってき

て、我々プロデューサーが仕事を受注するわけですね。その時に、なんとなくこういった商品で、こういったメーカー様で、どこに向けて作りたいのか、というざっくりばらんなお話を受注する際に聞くんですね。その時に、たとえば食品で、すごい面白い感じの雰囲気の商品を紹介したいとなると、プロデューサーとしては、面白い、食をやったことがあって、面白いものを得意としているディレクターを探すんです。まずはその商品の方向性に向いているディレクターを探すんですね。そこから、何名か出させていただいたときに、実際にクライアント様にご提案するための資料として、代理店もしくはクライアント様に、こういったディレクターの方がいらっしゃる、と。競合として何人かかけさせてもらう場合もあれば、この方で間違いない、この方でやらせてください、と。代理店さんから相談されることもあるんですけど、ディレクションする人間を選ぶにあたって、人選を任されての（プロダクションの）プロデューサーですね。

（代理店のプロデューサーさんは、人選については言わないんですか？）

方向性が決まっていれば、こういう方向性なんで、こういう人が良いっていうことだったりとか。あとは、ご自身でこのディレクターとやってみたい、という強い要望がある場合は、もちろん、その方とアポイントして、スケジュールを押さえて、ご提案するということはします。だいたい今だと、（ディレクターの方の）キャリアですね。面白さというよりはやったことがあるかですね。過去にこういったものがあるっていうのが実績として評価されるので。まったく知らない方だと、商品によってはすごい細かなところを訴えなきゃいけないとか、あるんですけど。そういうのが分からないと、意思疎通が図れなかったりとか、衝突する原因になるんで。知っている人の方が話が早い、今は多いんじゃないかなあ。ウチはそういうことが多いですね、こういうディレクターの方がいます、実績としては十分あるから、この方でいって間違いないと思います、とディレクション紹介します、ディレクターを。

（社外の方を？）

僕はよく仲良くさせてもらっている方が3、4人いるので。なるべくその3、4人に声をかけて。みなさんフリーです。

ディレクターとクライアントの双方の衝突を防ぐために、クライアントの扱っている商品ジャンルを経験しているディレクターを選び、マッチングを行うという工夫がなされている。また、CMはクライアントの商品そのものを熟知している必要があり、そうでないと商品売る触媒とはならないため、ディレクターもクライアントの商品そのものへの知識を持っている必要がある。CM制作において、深い商品知識は非常に重要なのだと言える。スポットCMであれば、15秒とごく短時間であり、短時間で視聴者に伝えるべきことを伝えるためにはディレクターにも一定

レベルの商品知識が必要となるのであろう。

V. 結論と今後の課題

本稿では、CM 産業のケースを見てきたが、職位・権限・階層において、前回の CM のケースと同様に、資金の出し手、プロデューサー、監督の順による基本的な関係を確認することができた。前述の図 1 はそれら関係を図式化したものである。また、「製作」および「制作」、そして資金の拠出という 3 つの基本的な職能も同様に確認することができた。

冒頭で述べた前回のケースで得られた 4 つのインプリケーションは、今回のケースにおいても基本的に確認することができた。前回のケースと今回のケースを比較して分かった違いは、主に 2 点ある。1 つ目は、CM 製作において、クライアントの意向の確認は欠かせず、意向の反映が作品内容をより良いものとしていること、2 つ目は、プロデューサーの「制作」への関与は、他のコンテンツ産業と比べて弱いものの間接的には存在していることである。

1 つ目のインプリケーションであるが、商品の良さを伝えるためには商品をどの角度から撮影した方が良いのか、また、今回の CM は商品に関わる全体の物語・設定の中でこの部分のみを切り取ったものにしたいといった事情など、クライアントの作品内容への確認は制作に欠かせないということである。ある商品では、商品開発担当や宣伝担当が練った、その商品の設定や物語があり、そうした商品全体の背景や商品そのものの知識はプロデューサーよりクライアントの方に知識があり、そのためにクライアントのチェックは欠かせない。プロデューサーもそうしたクライアントの担当のみが知り得るような深い商品知識に対して相当な理解を持っていて、この点においてプロデューサーはクライアントの意向を十分汲み取って制作をしているが、なおクライアントに内容の確認を行っており、そのことは CM 作品内容のクオリティ向上およびクライアントの CM 作品内容に対しての満足につながっていると言える。CM は資金の出し手の「製作」および「制作」への関与が欠かせない媒体になっていると言えよう。

また、2 つ目のインプリケーションであるが、前回のケースでは確認できなかったものであるが、ディレクターのクリエイティブの発揮をプロデューサーは尊重しているものの、アイデア出しの助言を行うなど、プロデューサー自身の一定の「制作」職能への関与が見受けられた。

CM は芸術性が重視されている触媒であるものの、クライアントが欲している内容にしなければならないという保守的な特性を持つことも求められている。クライアントのみに売れるビジネスの側面が前提にあって、その範囲の中で芸術性も重視されている触媒と言えよう。

CM 産業について複数ケース・スタディを実施して分かったことは、CM 産業のプロデューサー・システムは、プロデューサーが資金の出し手の立場に立ち、また資金の出し手も作品内容に強く

関与していくという組織デザインを採っているということである。そして、商品（CM）の販売先は1つに限定されるという収益構造を持っている。これらのことは、ごく限られた層をターゲットにして、確実に利益を上げたいと考える際に参考になる分業システムと言えるのかもしれない。

確かな結論を得るためには、今後も複数ケース・スタディを実施していく必要がある。今後もコンテンツの特性や業界のビジネスモデル、資金調達方式、プロデューサー・システム内の分業などで、どのような差異があるのかを把握した上で研究を進めていきたい。

《注》

- (1) 山本（2014）
- (2) 詳しくは、山本（2015）を参照のこと。
- (3) インタビューの紹介などご協力をいただいた、東放学園映画専門学校の渡辺芳生氏にはこの場をお借りして深謝いたします。
- (4) 個人名の公開含めてかなりの部分で公開に了承をいただいていたが、念のため個人名や作品含めて匿名表記にしている。

参考文献

- 山本重人（2014）「映画・TV ゲーム・CM 産業におけるプロデューサー・システムの比較」『立命館経営学』第53巻第4号，pp.45-66
- 山本重人（2015）「TVドラマ産業とTVアニメ産業におけるプロデューサー・システムの比較」『川口短大紀要』第29号，pp.17-27

（提出日 2016年9月28日）